

Kajian Faktor Determinan Dalam Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Implementasi Strategi Pada Usaha Kecil Dan Menengah

Otong Karyono

Program Studi Teknik Informatika, Fakultas Teknik, Universitas Majalengka

email : otong_karyono@rocketmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan pada UMKM bidang kerajinan di Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini mengambil tema tentang keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing UMKM di Provinsi Jawa Barat masih belum optimal. Belum optimalnya keunggulan bersaing sebagai manifestasi belum optimalnya implementasi strategi bersaing, sumber daya dan berbagi pengetahuan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal yang termasuk ke dalam penelitian eksplanatori. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, melalui penyebaran kuesioner (angket) kepada responden dengan dimensi waktu dalam penelitian ini adalah *cross section*. Populasi pada penelitian ini adalah UMKM bidang kerajinan yang bertema bordir, batik, *craft* dan kulit, sedangkan pengambilan sampling dilakukan secara cluster proportional random sampling dan teknik analisis data menggunakan analisis SEM (*structural equation modeling*). Hasil penelitian deskriptif menunjukkan bahwa sumber daya, berbagi pengetahuan, implementasi strategi dan keunggulan bersaing masih belum optimal. Dari aspek sumber daya masih memiliki keterbatasan fasilitas, teknologi, modal dan informasi. Dari aspek berbagi pengetahuan masih memiliki keterbatasan system penerimaan pengetahuan. Dari aspek implementasi strategi dibuktikan dari keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh pihak UMKM. Dari aspek keunggulan bersaing masih rendahnya pengembangan jaringan pasar dan system operasi yang dibangun, termasuk juga masih rendahnya pelayanan yang diberikan. Hasil penelitian verifikatif menunjukkan bahwa sumber daya dan berbagi pengetahuan baik secara simultan maupun secara parsial terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi strategi, begitupun dengan implementasi strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Kata Kunci: Sumber daya, Berbagi Pengetahuan, Implementasi Strategi dan Keunggulan Bersaing.

1. PENDAHULUAN

Sektor UMKM di Indonesia memiliki peranan relatif rendah terhadap perkembangan laju pertumbuhan ekonomi. Rendahnya peran UMKM terhadap pertumbuhan perekonomian dilihat dari kontribusinya terhadap

Produk Domestik Bruto (PDB) yang relatif kecil bila dibandingkan dengan jumlah UMKM. Kontribusi UMKM terhadap PDB sebesar 25,41% dari total PDB nasional menurut harga berlaku sedangkan usaha besar memberikan kontribusi terhadap PDB (harga

konstan) sebesar 42,88% (Kementrian UMKM, 2012). Penurunan kontribusi UMKM tersebut merupakan salah satu indikasi menurunnya daya saing UMKM di Indonesia. Penurunan daya saing Indonesia pada aspek bisnis/usaha termasuk jenis usaha mikro, kecil dan menengah diakibatkan oleh beberapa faktor yang dinilai cukup signifikan dalam memberikan dampaknya terhadap kekuatan daya saing, di antaranya aspek kelembagaan usaha, kemajuan pasar, besar pasar, lingkungan ekonomi makro, inovasi, pendidikan dan pelatihan, kesehatan dan pendidikan dasar serta efisiensi pasar tenaga kerja. Penurunan faktor-faktor di atas, merupakan kendala yang cukup serius terhadap daya saing suatu perusahaan dan tantangan tersebut harus mampu dijawab oleh seluruh UMKM di Indonesia termasuk UMKM bidang kerajinan. Namun, kenyataannya kondisi UMKM di Indonesia termasuk UMKM bidang kerajinan masih belum optimal terhadap kinerja daya saingnya.

Oleh karena itu, penerapan strategi yang dilakukan oleh UMKM dengan memperhatikan dan fokus terhadap program, anggaran dan prosedur merupakan salah satu penunjang dalam rangka memberikan dampak positif terhadap kekuatan daya saing perlu untuk dipertimbangkan. Hemmaftar dan Salehi (2010:159) dalam penelitiannya menegaskan bahwa strategi dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing, sehingga mampu berkontribusi pada tujuan strategis yang berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas. Sementara jika dikaji berdasarkan beberapa literatur menyebutkan bahwa penerapan strategi merupakan pendorong terhadap kekuatan daya saing perusahaan/industry (Hemmaftar dan Salehi, 2010:159; Ehmke, 2008:1; Hoffman dalam Rijamampianina, 2005:85). Kekuatan daya saing tercermin dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Dalam

gilirannya, daya saing dari perusahaan tersebut ditentukan oleh banyak faktor, tujuh diantaranya yang sangat penting adalah: keahlian atau tingkat pendidikan pekerja, keahlian pengusaha, ketersediaan modal, sistem organisasi dan manajemen yang baik (sesuai kebutuhan bisnis), ketersediaan teknologi, ketersediaan informasi, dan ketersediaan input-input lainnya seperti energi, bahan baku, dan lain-lain.

Hasil penelitian Tambunan (2008:1) memperoleh hasil bahwa faktor keunggulan daya saing perusahaan terbentuk sebagian besar oleh sumber daya dan pengetahuan. Sumber daya misalnya, ketersediaan teknologi, ketersediaan modal, ketersediaan informasi, organisasi dan manajemen yang baik dan ketersediaan input lainnya. Sumber pengetahuan terdiri dari keahlian pekerja dan pengusaha. Kedua faktor tersebut merupakan faktor-faktor penentu daya saing perusahaan dan berdampak luas pada keunggulan produk. Sementara jika dikaji berdasarkan beberapa literatur menyebutkan bahwa penerapan strategi merupakan pendorong terhadap kekuatan daya saing perusahaan/industry (Hemmaftar dan Salehi, 2010:159; Ehmke, 2008:1; Hoffman dalam Rijamampianina, 2005:85). Kekuatan daya saing tercermin dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Dalam gilirannya, daya saing dari perusahaan tersebut ditentukan oleh banyak faktor, tujuh diantaranya yang sangat penting adalah: keahlian atau tingkat pendidikan pekerja, keahlian pengusaha, ketersediaan modal, sistem organisasi dan manajemen yang baik (sesuai kebutuhan bisnis), ketersediaan teknologi, ketersediaan informasi, dan ketersediaan input-input lainnya seperti energi, bahan baku, dan lain-lain.

Hasil penelitian Tambunan (2008:1) memperoleh hasil bahwa faktor keunggulan daya saing perusahaan

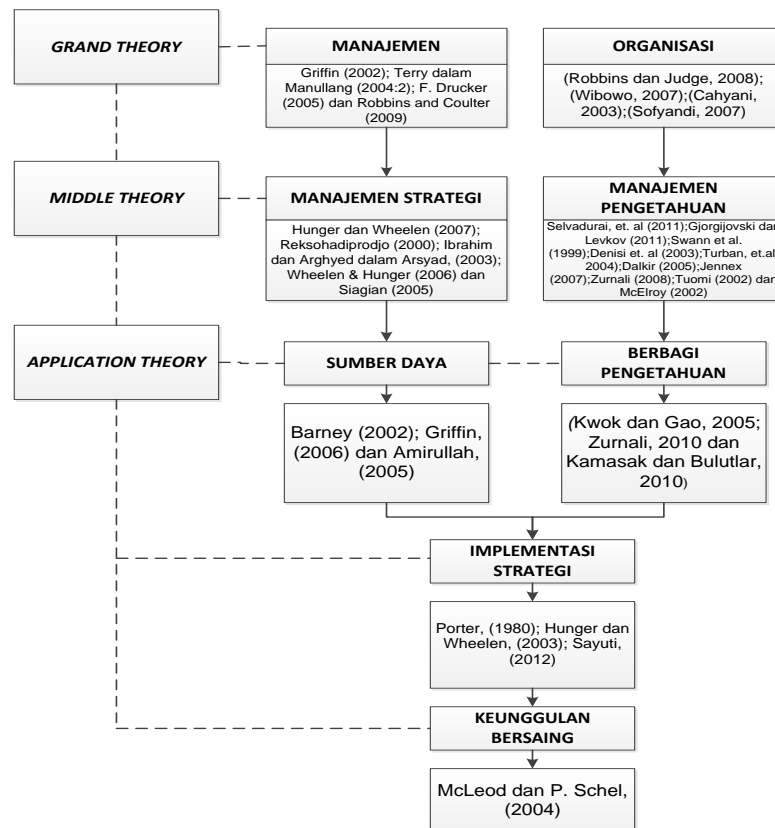
terbentuk sebagian besar oleh sumber daya dan pengetahuan. Sumber daya misalnya, ketersediaan teknologi, ketersediaan modal, ketersediaan informasi, organisasi dan manajemen yang baik dan ketersediaan input lainnya. Sumber pengetahuan terdiri dari keahlian pekerja dan pengusaha. Kedua faktor tersebut merupakan faktor-faktor penentu daya saing perusahaan dan berdampak luas pada keunggulan produk. Melalui pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) akan tumbuh secara mandiri dan mampu bereksplorasi dalam rangka melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Salah satu unsur yang utama dalam pengelolaan pengetahuan adalah berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Dengan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) akan memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

Hasil penelitian Setiarso (2006) secara empirik menjelaskan bahwa pengelolaan pengetahuan (*knowledge-management*) berperan penting dalam meningkatkan pemberdayaan UMKM

yang mampu menjadi sumber keunggulan bersaing. Lebih lanjut Setiarso (2006) menyatakan bahwa peningkatan daya saing UMKM tergantung pada keefektifan pengelolaan pengetahuan dan teknologi. Adapun ilmu pengetahuan dan teknologi diciptakan dari *knowledge* perorangan yang harus dikelola agar menjadi *knowledge* perusahaan, yang akhirnya *knowledge* menjadi aset perusahaan UMKM. *Knowledge* merupakan pengalaman, informasi tekstual, dan pendapat para pakar pada bidangnya, oleh karena itu suatu perusahaan UMKM akan berkelanjutan apabila menggunakan informasi atau pengalaman tersebut guna terciptanya kompetensi UMKM. Dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti terdorong untuk dilakukannya penelitian dengan judul “Memperkuat Daya Saing dengan Mengimplementasikan Strategi.”

II. KAJIAN PUSTAKA

Berikut ini kajian literatur yang peneliti adopsi dari beberapa pendapat para ahli dan hasil kajian penelitian terdahulu.



Gambar 1 Landasan Teoritis
Sumber : Kajian Peneliti Terdahulu, 2013

Berdasarkan gambar di atas, maka hipotesis penelitian pada penelitian ini fokus pada Sumber daya dan berbagi pengetahuan berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap implementasi strategi pada UMKM bidang kerajinan di Provinsi Jawa Barat dan Implementasi strategi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada UMKM bidang kerajinan di Provinsi Jawa Barat.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan dimensi data bersifat *cross section*. Penelitian ini merupakan penelitian *non-eksperimen*, karena peneliti tidak memberi perlakuan (kontrol) terhadap subjek penelitian dan tipe penelitian ini bersifat Penelitian kausal yang merupakan tipe penelitian konklusif yang ditujukan

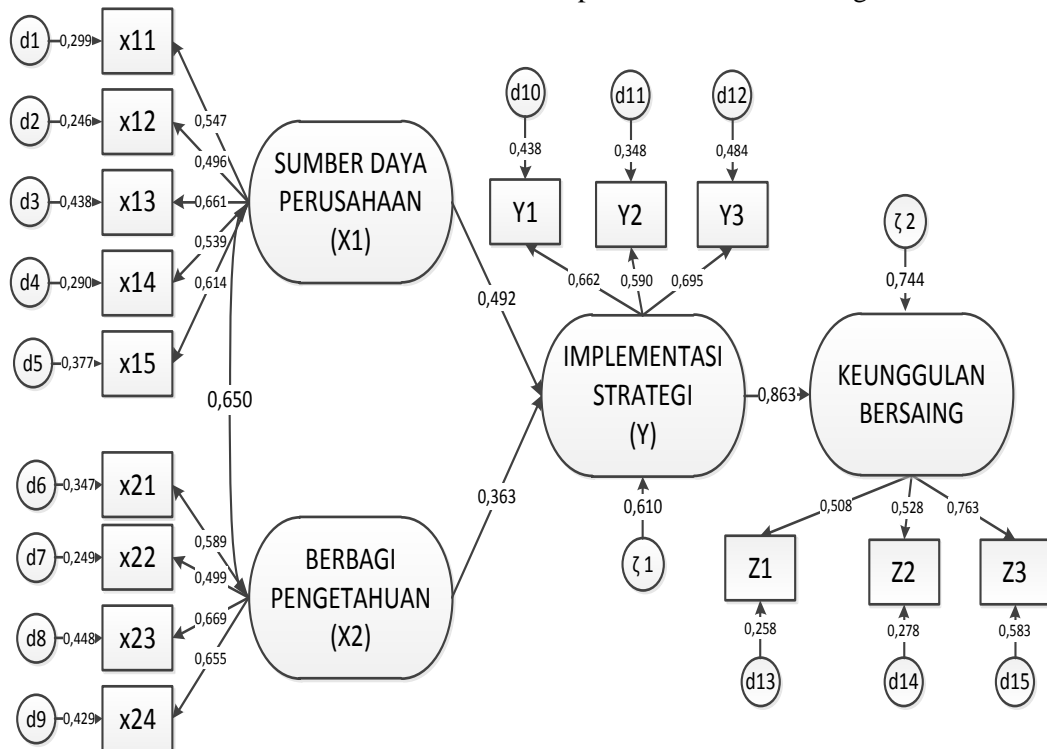
untuk memperoleh bukti terkait dengan hubungan sebab dan akibat. Penelitian ini dilakukan di UMKM bidang kerajinan di Provinsi Jawa Barat dengan pertimbangan bahwa keunggulan bersaing UMKM khususnya pada bidang kerajinan cenderung kurang mampu bersaing, sehingga hal ini menjadi salah satu daya tarik untuk dilakukan penelitian. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengumpulan data dengan cara membagi kuesioner terkait dengan variabel penelitian, yaitu sumber daya, berbagi pengetahuan, Implementasi strategi dan keunggulan bersaing, kepada seluruh responden untuk dijawab sesuai dengan kondisi sebenarnya menurut pendapat responden, serta wawancara langsung dengan pihak-pihak yang dianggap dapat memberi keterangan yang

diperlukan untuk melengkapi data. Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan diperoleh dari instansi terkait dalam hal ini UMKM bidang kerajinan di Provinsi Jawa Barat dan melalui studi pustaka. Teknik analisis data yang digunakan adalah model

analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software AMOS 20.0.

IV. HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis SEM dengan menggunakan program AMOS Versi 20.0 secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 4.42 sebagai berikut :



Gambar 2 Hasil Analisis Structural Equation Full Model
Sumber : Pengolahan data dengan Amos Versi 20,00

Persamaan Analisis SEM :

- Implementasi strategi = $0,492 \gamma_1 + 0,363 \gamma_2 + 0,390\zeta_1$
- Keunggulan bersaing = $0,863 \beta + 0,256 \zeta_2$

Keterangan Gambar :

Variabel Sumber Daya (X1)

X11 : Sumber daya manusia

X12 : Sumber daya fisik

X13 : Sumber daya finansial

X14 : Sumber daya informasi

X15 : Kewirausahaan

Variabel Berbagi Pengetahuan (X2)

X21 : *Knowledge donating* (pemberian pengetahuan)

X22 : *Knowledge collecting* (Penerimaan dan pengumpulan pengetahuan)

X23 : *Knowledge dissemination* (penyebaran pengetahuan)

X24 : *knowledge conversion and induction* (konversi pengetahuan dan penerapan pengetahuan)

Variabel Implementasi Strategi (Y)

Y1 : Program

Y2 : Anggaran

Y3 : Prosedur

Variabel Keunggulan Bersaing (Z)

Z1 : Keunggulan strategis

Z2 : Keunggulan taktis

Z3 : Keunggulan operasional

Gambar 2 digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya. Melalui analisis Full Model akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Hasil kesesuaian dalam penelitian, diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah *chi-square* sebesar 95,333 dengan probabilitas sebesar 0,208 yang berada di atas batas signifikansi. Pengujian *Structural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam

pengujian, yaitu: uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas.

a) Uji Kesesuaian Model-Goodness-of-fit Test

Uji Kessuaian Model-Goodness-of-fit Test dalam penelitian SEM merupakan prasyarat sebelum dilakukan analisis konfirmatori dan analisis struktural dari variabel eksogenus terhadap variabel endogenus. Hasil uji kesesuaian model dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1 Indeks Kesesuaian Model Struktural Equation Model

| <i>Goodness-Of-Fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil Model | Keterangan |
|------------------------------|--|-------------|------------|
| Chi-Square | $< 124,342 \text{ X}_2 \text{ dg } df=100$ | 111,016 | Baik |
| Probalitas | $> 0,05$ | 0,052 | Baik |
| GFI | $0,800 \geq 0,900$ | 0,886 | Marginal |
| AGFI | $0,800 \geq 0,900$ | 0,845 | Marginal |
| TLI | $0,800 \geq 0,950$ | 0,843 | Marginal |
| CFI | $0,800 \geq 0,950$ | 0,869 | Marginal |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,075 | Baik |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 2,110 | Marginal |

Sumber : Pengolahan data dengan Amos Versi 20,0

Dari hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa model dapat diterima. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,052 yang berada diatas batas signifikannya yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,932), AGFI (0,845), TLI (0,843), CFI

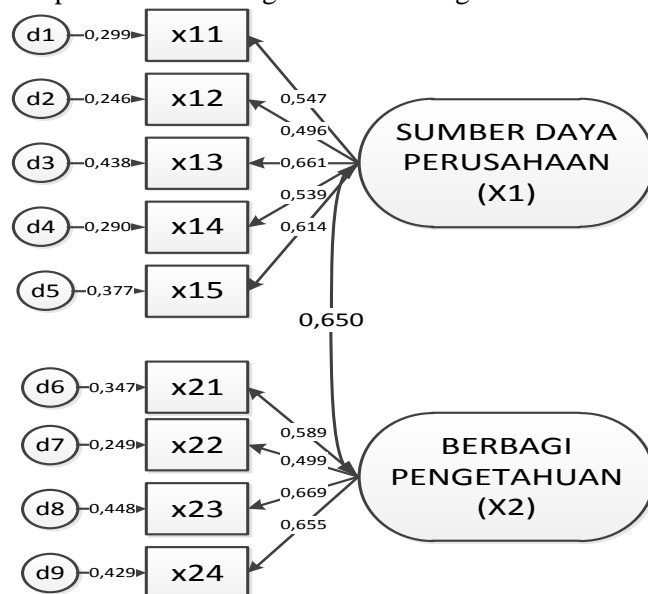
(0,869), RMSEA (0,075), dan CMIN/DF (2,110) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Oleh karena itu, model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

b) Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori merupakan suatu proses dalam penelitian yang dilakukan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten. Dimensi yang digunakan

dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah dimensi tersebut dapat menjelaskan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*. Analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel eksogen: sumber daya dan berbagi pengetahuan. Analisis faktor konfirmatori 2 meliputi variabel endogen 1 yaitu implementasi strategi

dan endogen 2 yaitu keunggulan bersaing. Tujuan dari uji teknik *confirmatory* faktor analisis adalah untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi yang ada dapat menjelaskan atau mendefinisikan variabel tersebut. Adapun hasil analisis factor konfirmatori dapat dilihat pada Gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 3 Analisis Faktor Konfirmatori I variabel Eksogen
Sumber : Pengolahan data dengan Amos Versi 20,0

Untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.37. C.R atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi dan analisis jalur. Dari Tabel 4.6 di

atas, tiap-tiap variabel memiliki nilai C.R yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 2,58 dengan derajat kesalahan 5 %. Oleh karena itu, C.R yang lebih besar dari 2,58 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

Tabel 2 *Standardized Regression Weight* Konfirmatori
Sumber daya dan Berbagi Pengetahuan

| | | | <i>Standardized Regression Weight</i> | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|------|-------------|---------------------------------------|-------|-------|-----|-------|
| X15 | <--- | Sumber Daya | 0,614 | | | | |
| X14 | <--- | Sumber Daya | 0,539 | 0,138 | 5,884 | *** | par_1 |
| X13 | <--- | Sumber Daya | 0,661 | 0,215 | 6,776 | *** | par_2 |
| X12 | <--- | Sumber Daya | 0,496 | 0,128 | 5,519 | *** | par_3 |
| X11 | <--- | Sumber Daya | 0,547 | 0,188 | 5,949 | *** | par_4 |

| | | | <i>Standardized Regression Weight</i> | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|------|---------------------|---|-------|-------|-----|-------|
| X24 | <--- | Berbagi Pengetahuan | 0,655 | | | | |
| X23 | <--- | Berbagi Pengetahuan | 0,669 | 0,131 | 7,588 | *** | par_5 |
| X22 | <--- | Berbagi Pengetahuan | 0,499 | 0,123 | 5,949 | *** | par_6 |
| X21 | <--- | Berbagi Pengetahuan | 0,589 | 0,123 | 6,867 | *** | par_7 |

Sumber : Pengolahan data dengan Amos Versi 20,0

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa dari kedua variabel eksogen, yaitu sumber daya dan berbagi pengetahuan memiliki nilai C.R lebih besar dari nilai kritis yaitu 2,58. Adapun nilai C.R yang tertinggi terdapat pada dimensi *knowledge conversion and induction* (konversi dan penginduksian pengetahuan) (X_{23}) sebesar 7,588 sementara nilai C.R terendah terdapat pada dimensi sumber daya fisik (X_{12}) sebesar 5,519.

Selanjutnya untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing dimensi terhadap variabel, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi sumber daya manusia (X_{11}) sebesar 0,547 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,299 dan nilai erornya sebesar 0,701, maka kontribusi dimensi sumber daya manusia (X_{11}) terhadap pembentukan variabel sumber daya (X_1) sebesar 29,921% dengan nilai sisanya sebesar 70,079%.
- Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi sumber daya fisik (X_{12}) sebesar 0,496 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,246 dan nilai erornya sebesar 0,753, maka kontribusi dimensi sumber daya fisik (X_{12}) terhadap pembentukan variabel sumber daya (X_1) sebesar 24,601% dengan nilai sisanya sebesar 75,398%.
- Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi sumber daya finansial (X_{13}) sebesar 0,661 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,436 dan nilai erornya

sebesar 0,563, maka kontribusi dimensi sumber daya finansial (X_{13}) terhadap pembentukan variabel sumber daya (X_1) sebesar 43,692% dengan nilai sisanya sebesar 56,307%.

- Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi sumber daya informasi (X_{14}) sebesar 0,539 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,290 dan nilai erornya sebesar 0,709, maka kontribusi dimensi sumber daya manusia (X_{11}) terhadap pembentukan variabel sumber daya (X_1) sebesar 29,052% dengan nilai sisanya sebesar 70,947%.
- Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi sumber daya kewirausahaan (X_{15}) sebesar 0,614 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,376 dan nilai erornya sebesar 0,623, maka kontribusi dimensi sumber daya manusia (X_{11}) terhadap pembentukan variabel sumber daya (X_1) sebesar 37,699% dengan nilai sisanya sebesar 62,300%.

Berdasarkan hasil analisis konfirmatori terhadap variabel variabel sumber daya, dapat diinterpretasikan bahwa dimensi sumber daya finansial dan sumber daya kewirausahaan memiliki kontribusi terbesar dalam membentuk variabel sumber daya, sedangkan sumber daya informasi memberikan kontribusi yang paling rendah dalam membentuk variabel sumber daya pada UMKM bidang kerajinan di Provinsi Jawa Barat. Selanjutnya analisis konfirmatori untuk

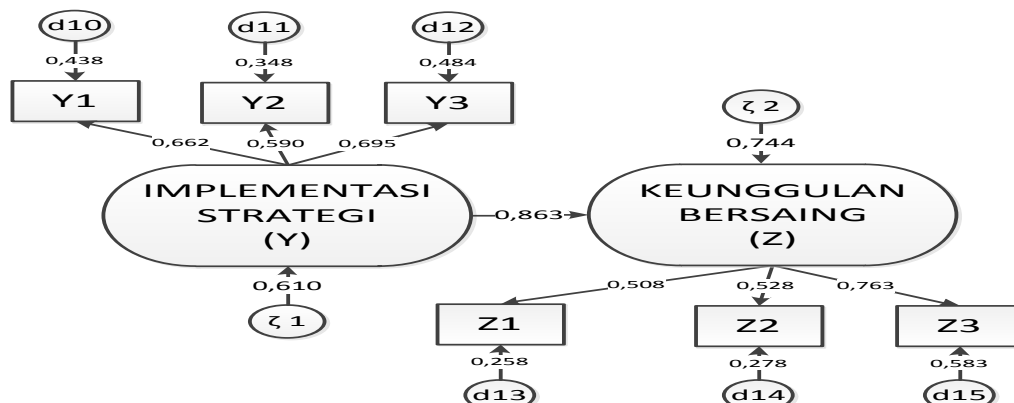
variabel berbagi pengetahuan diuraikan sebagai berikut :

- a) Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi *knowledge donating* (pemberian pengetahuan) (X_{21}) sebesar 0,589 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,346 dan nilai erornya sebesar 0,653, maka kontribusi dimensi *knowledge donating* (X_{21}) terhadap pembentukan variabel berbagi pengetahuan (X_2) sebesar 34,692% dengan nilai sisanya sebesar 65,307%.
- b) Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi *knowledge collecting* (penerimaan dan pengumpulan pengetahuan) (X_{22}) sebesar 0,499 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,249 dan nilai erornya sebesar 0,750, maka kontribusi dimensi *knowledge collecting* (penerimaan dan pengumpulan pengetahuan) (X_{21}) terhadap pembentukan variabel berbagi pengetahuan (X_2) sebesar 24,900% dengan nilai sisanya sebesar 75,099%.
- c) Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi *knowledge dissemination* (penyebaran pengetahuan) (X_{23}) sebesar 0,669 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,447 dan nilai erornya sebesar 0,552, maka kontribusi dimensi *knowledge dissemination* (penyebaran pengetahuan) (X_{23}) terhadap pembentukan variabel berbagi pengetahuan (X_2) sebesar 44,756% dengan nilai sisanya sebesar 55,243%.
- d) Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi *knowledge*

conversion and induction (konversi dan penginduksian pengetahuan) (X_{24}) sebesar 0,655 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,429 dan nilai erornya sebesar 0,570, maka kontribusi dimensi *knowledge conversion and induction* (konversi dan penginduksian pengetahuan) (X_{24}) terhadap pembentukan variabel berbagi pengetahuan (X_2) sebesar 42,902% dengan nilai sisanya sebesar 57,097%.

Hasil analisis konfirmatori terhadap variabel berbagi pengetahuan sedikit lebih baik bila dibandingkan dengan variabel sumber daya, hal ini terlihat dari banyaknya dimensi yang memiliki kontribusi relatif sedikit lebih banyak bila dibandingkan dengan variabel sumber daya. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi *knowledge conversion and induction* (konversi dan penginduksian pengetahuan) dan *knowledge dissemination* (penyebaran pengetahuan) memiliki kontribusi yang dominan dalam membentuk variabel berbagi pengetahuan, sedangkan dimensi *knowledge collecting* (penerimaan dan pengumpulan pengetahuan) dan *knowledge donating* (pemberian pengetahuan) yang dinilai relative minim dalam memberikan kontribusinya terhadap variabel berbagi pengetahuan.

Analisis konfirmatori 2 dimaksudkan untuk menganalisis tingkat signifikansi dan kontribusi pengaruh oleh masing-masing dimensi pembentuk variabel implementasi strategi (Y) dan keunggulan bersaing (Z). Adapun hasil analisis konfirmatori 2 dapat dilihat pada Gambar sebagai berikut :



Gambar 4 Analisis Faktor Konfirmatori II variabel Endogenus
Sumber : Pengolahan data dengan Amos Versi 20,0

Untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model

seperti disajikan dalam Tabel 4.38 C.R atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi dan analisis jalur.

Tabel 3 *Standardized Regression Weight* Konfirmatori
Implementasi Strategi dan Keunggulan Bersaing

| | | | <i>Standardized Regression Weight</i> | S.E. | C.R. | P | Label |
|----|------|-----------------------|---------------------------------------|-------|-------|-----|--------|
| Y3 | <--- | Implementasi strategi | 0,695 | | | | |
| Y2 | <--- | Implementasi strategi | 0,590 | 0,122 | 7,085 | *** | par_8 |
| Y1 | <--- | Implementasi strategi | 0,662 | 0,155 | 7,805 | *** | par_9 |
| Z1 | <--- | Keunggulan Bersaing | 0,508 | | | | |
| Z2 | <--- | Keunggulan Bersaing | 0,528 | 0,203 | 5,158 | *** | par_10 |
| Z3 | <--- | Keunggulan Bersaing | 0,763 | 0,327 | 6,038 | *** | par_11 |

Sumber : Pengolahan data dengan Amos Versi 20,0

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa dari kedua variabel endogen, yaitu implementasi strategi dan keunggulan bersaing memiliki nilai C.R lebih besar dari nilai kritis yaitu 2,58. Adapun nilai C.R yang tertinggi terdapat pada dimensi program (Y₁) sebesar 7,805 sementara nilai C.R terendah terdapat pada dimensi keunggulan taktis (Z₂) sebesar 5,158. Selanjutnya untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing dimensi terhadap variabel, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi program (Y₁) sebesar 0,662 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,438 dan nilai erornya sebesar 0,570, maka kontribusi dimensi program (Y₁) terhadap pembentukan variabel implementasi strategi (Y) sebesar 43,824% dengan nilai sisanya sebesar 56,175%.
- Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi penganggaran (Y₂) sebesar 0,695 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,348 dan nilai erornya sebesar

0,651, maka kontribusi dimensi penganggaran (Y_2) terhadap pembentukan variabel implementasi strategi (Y) sebesar 34,810% dengan nilai sisanya sebesar 65,190%.

- c) Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi prosedur (Y_3) sebesar 0,695 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,483 dan nilai erornya sebesar 0,516, maka kontribusi dimensi prosedur (Y_3) terhadap pembentukan variabel berbagi implementasi strategi (Y) sebesar 48,302% dengan nilai sisanya sebesar 51,697%.

Berdasarkan hasil analisis konfirmatori terhadap variabel variabel implementasi strategi, dapat diinterpretasikan bahwa dimensi prosedur memiliki kontribusi terbesar dalam membentuk variabel implementasi strategi, sedangkan dimensi anggaran merupakan dimensi terendah dalam memberikan kontribusinya terhadap variabel implementasi strategi pada UMKM bidang kerajinan di Provinsi Jawa Barat. Selanjutnya analisis konfirmatori untuk variabel keunggulan bersaing diuraikan sebagai berikut:

- a) Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi keunggulan strategis (Z_1) sebesar 0,508 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,258 dan nilai erornya sebesar 0,741, maka kontribusi dimensi keunggulan strategis (Z_1) terhadap pembentukan variabel keunggulan bersaing (Z) sebesar 25,806% dengan nilai sisanya sebesar 74,193%.
- b) Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi keunggulan taktis (Z_1) sebesar 0,528 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,278 dan nilai erornya sebesar

0,721, maka kontribusi dimensi keunggulan taktis (Z_1) terhadap pembentukan variabel keunggulan bersaing (Z) sebesar 27,878% dengan nilai sisanya sebesar 72,121%.

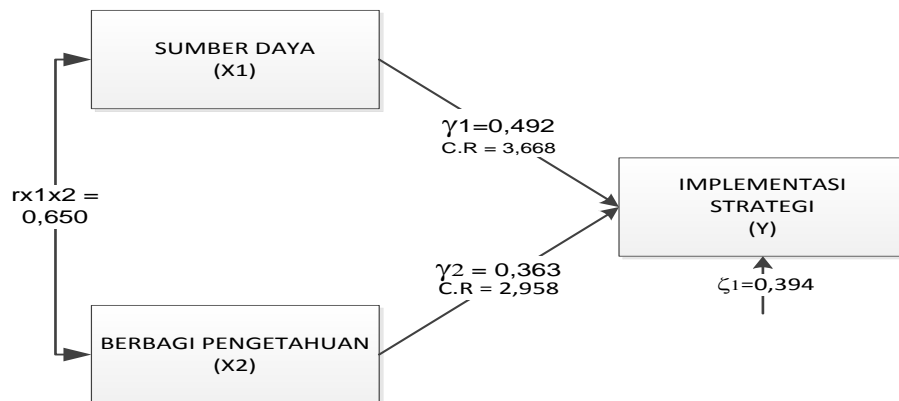
- c) Nilai *Standardized Regression Weight* untuk dimensi keunggulan operasional (Z_3) sebesar 0,763 maka nilai koefisien determinasinya sebesar 0,582 dan nilai erornya sebesar 0,417, maka kontribusi dimensi keunggulan operasional (Z_3) terhadap pembentukan variabel keunggulan bersaing (Z) sebesar 58,216% dengan nilai sisanya sebesar 41,783%.

Berdasarkan hasil analisis konfirmatori terhadap variabel variabel implementasi strategi, dapat diinterpretasikan bahwa dimensi keunggulan operasional memiliki kontribusi terbesar dalam membentuk variabel keunggulan bersaing, sedangkan dimensi keunggulan taktis merupakan dimensi terendah dalam memberikan kontribusinya terhadap variabel keunggulan bersaing pada UMKM bidang kerajinan di Provinsi Jawa Barat.

c) Analisis Model Struktural

Analisis model struktural dimaksudkan untuk mengetahui hubungan kausalitas dan pengujian hipotesis dari variabel eksogenus yaitu sumber daya dan berbagi pengetahuan terhadap implementasi strategi yang diukur secara simultan dan parsial serta dampak yang diberikan dari implementasi strategi terhadap keunggulan bersaing.

Adapun Analisis struktural pada model pertama untuk variabel sumber daya dan berbagi pengetahuan terhadap implementasi strategi dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 5 Analisis Model Struktural I
Sumber : Data diolah dari SEM, 2014

Berdasarkan Gambar 5, diperoleh bahwa nilai koefisien determinasi dari variabel sumber daya dan berbagi pengetahuan sebesar 0,6100. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kedua variabel antara sumber daya dan berbagi pengetahuan memiliki pengaruh terhadap implementasi strategi secara simultan, yaitu sebesar 0,606 atau

sebesar 60,60%, sedangkan sisanya sebesar 39,40% dipengaruhi oleh factor diluar penelitian. Selanjutnya untuk mengetahui variabel manakah yang dominan dalam memberikan kontribusinya terhadap implementasi strategi dapat dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4 Kontribusi Pengaruh sumber daya dan berbagi pengetahuan terhadap implementasi strategi

| Variabel | Pengaruh Langsung (1) | Pengaruh Tidak Langsung Melalui | | Total (1+2) |
|---------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------|-------------|
| | | Sumber daya | Berbagi pengetahuan | |
| Sumber daya | 0,242 | | 0,116 | 0,358 |
| Berbagi pengetahuan | 0,132 | 0,116 | | 0,248 |
| Total | 0,374 | 0,116 | 0,116 | 0,606 |
| Epsilon | | | | 0,394 |

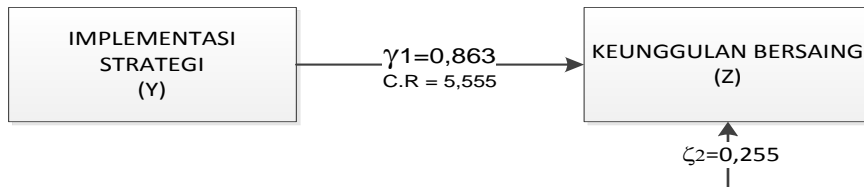
Sumber : Data diolah dari SEM, 2014

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa kontribusi pengaruh langsung dari variabel sumber daya sebesar 24,200% dan pengaruh tidak langsung sebesar 11,600%. Total pengaruh yang diberikan oleh variabel sumber daya terhadap implementasi strategi sebesar 35,800%. Pengaruh langsung dari berbagi pengetahuan terhadap implementasi strategi sebesar 13,200% dan pengaruh tidak langsung dari variabel berbagi pengetahuan

terhadap implementasi strategi sebesar 11,600%. Total pengaruh yang diberikan oleh variabel berbagi pengetahuan terhadap implementasi strategi sebesar 24,800%. Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat diketahui bahwa kontribusi sumber daya memiliki pengaruh yang cukup dominan terhadap implementasi strategi bila dibandingkan dengan variabel berbagi pengetahuan. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya merupakan faktor yang sangat penting

dalam membangun implementasi strategi.

Adapun Analisis struktural pada model kedua untuk variabel



Gambar 6 Analisis Model Struktural II

Sumber : Data diolah dari SEM, 2014

Berdasarkan Gambar 6, diperoleh bahwa nilai koefisien determinasi dari variabel sumber daya dan berbagi pengetahuan sebesar 0,863. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa implementasi strategi memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing sebesar 74,477%, sedangkan sisanya sebesar 25,523% dipengaruhi oleh faktor diluar penelitian.

d) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini terbagi ke dalam pengujian hipotesis simultan dan hipotesis parsial. Pengujian hipotesis pada penelitian menggunakan nilai C.R (critical ratio) pada analisis SEM yang identik dengan nilai t-hitung pada analisis regresi maupun analisis jalur. Sementara untuk pengujian hipotesis secara simultan menggunakan nilai F-hitung dengan nilai F-tabel. Adapun pengujian hipotesis diuraikan sebagai berikut :

Pada pengujian hipotesis 1 digunakan taraf signifikansi sebesar 5% dengan derajat kebebasan (dk) sebesar (dk=n-2), sehingga nilai dk = 200-2 =180, sehingga diperoleh nilai F-tabel sebesar 3,02. Untuk nilai F_{hitung} digunakan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$F = \frac{(n-p-1)R^2}{p(1-R^2)} \sim F_{[\alpha; (p, n-p-1)]}$$

$$F = \frac{(200-2-1)(0,606)}{2(1-0,606)} = 151,50$$

Parameter estimasi antara variabel sumber daya dan berbagi pengetahuan

implementasi strategi terhadap keunggulan dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

terhadap implementasi strategi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai F-hitung sebesar 151,50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan sumber daya dan berbagi pengetahuan berpengaruh secara simultan terhadap implementasi strategi dapat dibuktikan.

Pada pengujian hipotesis 1.a digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai C.R $\geq 1,96$. Parameter estimasi antara variabel sumber daya dengan implementasi strategi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 3,668. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan sumber daya berpengaruh terhadap implementasi strategi dapat dibuktikan. Pada pengujian hipotesis 1.b digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai C.R $\geq 1,96$. Parameter estimasi antara variabel sumber daya dengan implementasi strategi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 5,555. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan implementasi strategi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dapat dibuktikan. Pada pengujian hipotesis 2 digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai C.R $\geq 1,96$. Parameter estimasi antara variabel sumber daya dengan implementasi strategi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,958.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap implementasi strategi dapat dibuktikan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Sumber daya dan berbagi pengetahuan baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap implementasi strategi. Sumber daya terbukti menjadi sekumpulan entitas yang memiliki kemampuan dalam mengintegrasikan visi, misi, nilai-nilai dan strategi yang membentuk satu kekuatan sehingga energi seluruh komponen dapat fokus pada pencapaian tujuan strategis yang telah digariskan merupakan modal penting dalam proses manajemen sumber daya. Berbagi pengetahuan terbukti secara empiris menjadi faktor pendukung penting dalam meningkatkan optimalisasi pelaksanaan strategi bersaing. Berbagi pengetahuan yang di dalamnya terdapat kegiatan pemberian dan pertukaran pengetahuan, penerimaan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, perubahan pengetahuan menjadi metode dan teknik serta penerapan pengetahuan baru menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan implementasi strategi.

Sumber daya dan berbagi pengetahuan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi strategi. Namun masih menunjukkan adanya nilai epsilon yang relatif tinggi. Oleh karena itu, peningkatan sumber daya dan berbagi pengetahuan perlu dilakukan agar mampu meningkatkan kontribusi pengaruhnya terhadap implementasi strategi dapat dilakukan dengan (a) memberikan bantuan diklat, penyuluhan, bantuan peralatan, bimbingan usaha dan penelitian (b) Pengembangan SDM, antara lain mencakup aspek entrepreneurship, manajemen pengelolaan usaha (operasi dan keuangan), kemampuan komunikasi dan pemasaran, serta kreativitas dan

daya inovasi; (c) Pengembangan hubungan kemitraan antara industri kecil dan industri menengah, industri kecil dengan industri besar, industri besar dengan sektor ekonomi lainnya dengan prinsip saling menguntungkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, Cantika, Sri Budi. 2005. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Barney, Jay. 2002. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*. Vol 17.
- Cahyani, Ati. 2003. *Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo. Corrado.
- Dalkir, Kimiz. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. (2 th. Edition). The MIT Press Cambridge: Massachussetts. London
- David Hunger, Thomas . L. Wheelen, 2007, *Strategic Management an Business Policy*, Prantice Hall Upper Saddle River, New Jersey
- Drucker, Peter F., 2004. *The Practice of Management*. New York : Harper & Row.
- Ehmke, Cole. 2008. *Strategies for Competitive Advantage*. Extension Educator, Department of Agricultural and Applied Economics : University of Wyoming.
- Griffin, R. 2006. *Business*, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.
- Griffin, Ricky W.. 2002. *Management*. Cengage Learning. ISBN-10: 0618113606.
- Hemmatfar, Mahmood and Mahdi Salehi. 2010. *Competitive Advantages and Strategic Information Systems*. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 7; July 2010. www.ccsenet.org/ijbm.

- Hoffman, Nicole P. 2000. An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review* volume 2000 no. 4 Available: <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf> Copyright © 2000 – Academy of Marketing Science.
- Jackson E. Susan., Michael A. Hitt and Angelo S. Denisi. 2003. *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage. Designing Strategies for Effective Human Resource Management.* Jossey – Bass. A Wiley Imprint. www.josseybass.com.
- Jennex, Murray, E. 2007. *Knowledge in Modern Organizations*, Idea Group Publishing. San Diego.
- Kamasak, Rifat dan Fusun Bulutlar. 2010. *European Business Review*, (Online), 22 (3): 306-317.
- Kwok, S. H., & Gao, S. 2005. Attitude towards knowledge sharing behavior. *The Journal of Computer Information Systems*, 46(2), 45–51.
- McElroy, M.W. 2002. *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation.* Boston : KMC Press/Butterworth-Heinemann.
- Raymond McLeod, Jr. and George P. Schell. 2004. *Information Systems For Competitive Advantage.* Prentice Hall, Inc.
- Rijamampianina, E. Wallace, R. 2005. *Strategic Decision Making with Corporate Emotional Intelligence. Problems and Perspectives in Management*, 3/2005.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit. Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter. 2009. *Management.* Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
- Sampurno, Wibowo. 2010. *Manajemen Strategik : menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.* Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Selvadurai, et.al. 2013. *Change Management in the Public Sector. change management, public sector, organizational change, evaluation organizational culture, organizational learning.* Research Paper. Amanda Selvadurai, Ottawa, Canada, 2013.
- Setiarso, Bambang. 2006. *Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) Dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) Untuk Pemberdayaan UKM.* Prosiding Konferensi Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia. Bandung : Institut Teknologi Bandung.
- Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Strategik.* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sofyandi, Herman, dan Iwa Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional.* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tambunan, Tulus T.H. 2008. *Ukuran Daya Saing Koperasi dan UKM. Background Study RPJM Nasional Tahun 2010-2014 Bidang Pemberdayaan Koperasi dan UKM,* Bappenas.
- Tuomi. 2002. *Network of Innovation: Change and Meaning in The Age of Internet.* Oxford University Press.
- Turban, E. Epharim McLean and James Wetherbe. 2004. *Information Technology For Management: Transforming Organizations in the digital economy.* San Fransisco: John Wiley & sons, Ltd. 2004.

UKM Center FEUI. 2012. *Potret UMKM dan Kewirausahaan di Indonesia. Paparan* pada Program Pelatihan Replikasi Tenaga Pemberdaya UKM dan Penggerak Kewirausahaan: Depok, Indonesia.

Zurnali, Cut 2010. Learning Organization, Competency, Organizational, Commitment dan Customer Orientation: Knowledge Worker-Kerangka Riset MSDM di Masa Depan. Bandung: Unpad Press.

Zurnali, Cut 2010. Learning Organization, Competency, Organizational, Commitment dan Customer Orientation: Knowledge Worker-Kerangka Riset MSDM di Masa Depan. Bandung: Unpad Press.